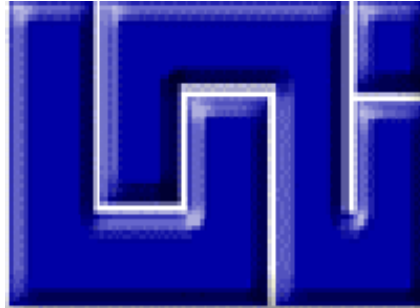


UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERIA
FACULTAD DE CIENCIAS Y SISTEMAS



**TESINA PARA OPTAR POR EL TITULO DE INGENIERO DE
SISTEMAS**

**“DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DEL CENTRO
DE SALUD DE VERACRUZ COMARCA DEL DEPARTAMENTO
DE MASAYA”.**

ELABORADO POR:

- Br. Marvin Enrique Castellon Cruz.
- Br. Isidro Ramon Jiménez Garcia.
- Br. Francisco Jose Cruz Pineda.

TUTOR:

MSC. Ronald Torres

DEDICATORIA

Dedicamos este trabajo a nuestro señor Jesucristo por darnos la oportunidad de profesionalizarnos y darnos mejores opciones de trabajo para nuestra vida diaria, a nuestros padres que con dedicación depositaron confianza en nosotros para culminar este proceso educativo que nos ayudara a realizar más estudios por nuestra propia cuenta, a los ingenieros que impartieron su cátedra y dedicaron su labor para educarnos y profesionalizarnos para mejorar nuestra calidad de vida.

AGRADECIMIENTO

Agradecemos:

Primeramente a nuestro Señor y Salvador Jesucristo, a nuestros padres por su apoyo incondicional, por el esfuerzo que hicieron para ayudarnos a llegar a coronar nuestra carrera, a las personas que laboran en el centro de salud de Veracruz ya que nos ayudaron a recopilar la información que requerimos en su momento para desarrollar el tema de esta tesina.

INTRODUCCION	1
RESUMEN	2
JUSTIFICACIÓN	3
Objetivo General y Especifico	4
Capítulo 1:	5
Marco conceptual	5
1.1 ¿Que es el clima organizacional?	5
1.2 El clima organizacional se caracteriza por	5
1.3 importancia del ambiente organizacional	6
1.4 Definiciones de los elementos del clima organizacional	6
La comunicación	6
La Motivación	7
El Liderazgo	7
La ética profesional	8
La responsabilidad social corporativa (RSC)	8
La atención al Cliente	8
1.5 Definición para la metodología de investigación en el CSV	9
Estudio descriptivo	9
1.6 IMCOC (Instrumento para Medir Clima en Organizaciones Colombianas)	9
1.7 Puntos críticos de Likert	10
1.8 Teoría de motivación de Maslow	10
 Capítulo 2:	 12
Análisis metodológico	12
2.1 Metodología de la Investigación para el CSV	12
2.1.2 Tipo de estudio	12
2.1.3 Muestra	12
 Capítulo 3:	 13
Análisis Institucional	13
3.1 Análisis interno	13
3.1.1 Localización del centro de Salud de Veracruz	13
3.1.2 Composición	14
3.1.3 Descripción del proceso de Atención CSV	14
3.1.4 Caracterización Institucional	14
Misión	14
Visión	14
Valores	15

3.1.5 Objetivos del centro de Salud	15
3.1.6 Organigrama del centro de salud	16
Capítulo 4:	17
Estudio del Clima Organizacional del CSV: Análisis y definición de elementos de estudio del CSV	17
4.1 Definición de los elementos a estudiar en el CSV	17
4.2 cuestionario para medir los elementos de mayor incidencia del clima organizacional en el CSV	18
Tabla 1 : Sondeo de identificación de elementos Internos que puedan incidir dentro de la institución	19
4.2.1 Análisis de resultados de la Tabla de elementos de mayor incidencia del Clima Organizacional en el CSV	21
4.3 Evaluación de los elemento de mayor incidencia en el clima organizacional del CSV	22
Tabla 2 : Cuestionario de Clima Organizacional	23
Tabla 3 : Evaluación del Cuestionario de Clima Organizacional	26
4.3.1 Interpretación de Resultados	30
Liderazgo	30
Motivación	32
Comunicación	34
4.4 Evaluación de los promedios globales de los elemento de mayor incidencia.	37
Tabla 4 : Evaluación Global de Elementos	38
4.5 Análisis del elemento de mayor incidencia en el clima organizacional del CSV	42
Motivación	42
4.5.1 Aplicación de la teoría de Maslow para el CSV	43
Conclusiones	45
Recomendaciones para mejorar el clima organizacional del CSV	46
Bibliografía	48
Anexos	49
Mapa de Localización de la Comarca de Veracruz	50
Diagrama de Distribución del Centro de Salud	51

INTRODUCCION

Todas las organizaciones tienen una estructura que los hace únicos o debería hacerlo, tienen como objetivo favorecer la existencia de los equipos de trabajo o mejor aun manteniendo su mismo plantel por mucho tiempo, persiguiendo un estilo armonioso en cuanto a los elementos internos los rodee y den lugar a una mejor experiencia laboral en su interior para poder transmitírselos a la comunidad social en este caso a los pacientes, determinando un clima organizacional de alta calidad con márgenes de error minuciosos.

Es por esta razón es que hoy se da tanta importancia al clima organizacional, los cuales tienen que cumplir ciertos requisitos para llevar a cabo en forma adecuada las metas para las cuales fueron creadas. Esto nos plantea la postura de que uno de los pilares fundamentales para el logro de las metas colectivas de una organización, es contar con un buen clima organizacional.

Actualmente el centro de Salud de Veracruz cuenta con una nueva directiva que está dispuesta a realizar cambios por medio del estudio del clima organizacional, esperando que este sea un gran paso para conseguir nuevas oportunidades de desarrollo interno y paralelamente externos, tomando en cuenta que los trabajadores son el pilar fundamental para el funcionamiento diario del centro, es por eso que este estudio será de gran manera el cambio principal de una nueva visión de lo que se pretende conseguir una vez concluido el estudio.

RESUMEN

El objetivo de este estudio, fue diagnosticar el Clima Organizacional del Centro de Salud de Veracruz “Rubén Darío”. Se identificaron algunos elementos que influyen en el desenvolvimiento del personal interno, esta investigación se basó a un nivel descriptivo , se utilizó como muestra una población de quince (15) trabajadores, se aplicaron dos cuestionario, el primero para obtener los elementos que más incidencia tenían dentro del Centro de Salud de Veracruz(CSV), lo cual se presentó en una tabla simple de frecuencia absoluta y porcentual y el segundo para encontrar el elemento de mayor representación tiene a lo interno. Los resultados permitieron concluir que gran parte de los elementos que intervienen en el clima organizacional están funcionando de manera concatenada y que cada una de ella tiene un grado de incidencia y que van en escala de manera que una de ellas incide más por lo relacionado a las necesidades de los trabajadores, de manera que algunos aspectos de relevancia fueron revisados y así acondicionados a las necesidades del personal que labora para que su desempeño fuese más efectivo y exitoso. Se realizaron recomendaciones que también fueron necesarias hacer para ampliar el sistema de incentivos laborales para motivar más al personal y mantenerse a la vanguardia de los posibles cambios que puedan generarse.

JUSTIFICACIÓN

El centro de salud de Veracruz bajo nueva directiva se encuentra con alto interés en mejorar el clima organizacional y de esta manera brindar con satisfacción los servicios de salud que oferta a la población. El personal que labora en este centro de salud se ve afectado por diversos elementos que inciden en la organización internamente, la inconformidad del personal asistencial y administrativo por falta de motivación, la búsqueda armoniosa entre los valores de la institución y los valores individuales del personal, todo ello genera un descontento que lógicamente repercute en el clima organizacional, afectando directamente la calidad de servicio que se brinda y el ambiente interno.

Por tal razón se propone el estudio del diagnóstico del clima organizacional actual, y en base al análisis se identificarán los elementos que inciden y cuál es el que tiene más relevancia sobre el comportamiento interno, se elaborarán propuestas para mejorar el clima organizacional y de esta manera nos permitirá determinar todo aquello que resulte relevante en el ambiente laboral y que podría verse reflejado en el servicio que ofrece el centro.

Objetivo General

Diagnosticar el clima organizacional del Centro de Salud de Veracruz Comarca del departamento de Masaya.

Objetivos Específicos

1. Definir los elementos bases que inciden en el clima organizacional del CSV.
2. Realizar el análisis del clima organizacional actual del CSV.

Capítulo 1:

Marco conceptual

Para empezar nuestro estudio del clima organizacional del centro de salud de Veracruz comarca del departamento de Masaya, es muy importante definir ciertos aspectos que ayudaran a comprender más a fondo que es lo que se quiere dar a conocer y los resultados obtenidos al final, para empezar definiremos que es:

1.1 ¿Que es el clima organizacional?

Se refiere al ambiente interno existente entre los miembros de la organización, está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados e indica de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional, es decir, aquellos aspectos de la organización que desencadenan diversos tipos de motivación entre los miembros. El clima organizacional influye en el estado motivacional de las personas y viceversa”. (Chiavenato, 2000. pág.86).

Al respecto del planteamiento anterior, es de vital importancia señalar que el Clima Organizacional representa un factor fundamental dentro de una estructura organizativa, por cuanto los seres humanos sentimos la necesidad de un ambiente de trabajo adecuado y acorde a las funciones que se realicen.

1.2 El clima organizacional se caracteriza por¹:

- a) La situación en que tiene lugar el trabajo de la organización, las variables que definen el clima son aspectos que guardan relación con el ambiente laboral.
- b) El clima de una organización tiene una cierta permanencia, a pesar de experimentar cambios por situaciones coyunturales (Políticos, Geográficos, Social,

etc.). Esto significa que se puede contar con una cierta estabilidad en el clima de una organización, con cambios relativamente graduales, pero esta estabilidad puede sufrir perturbaciones de importancia derivadas de decisiones que afecten en forma relevante el devenir organizacional.

c) El clima organizacional afecta el grado de compromiso e identificación de los miembros de la organización con ésta. Una organización con un buen clima tiene alta probabilidad de conseguir un nivel significativo de identificación de sus miembros, en tanto, una organización cuyo clima sea deficiente no podrá esperar un alto grado de identificación.

1.3 Importancia del ambiente organizacional

La importancia de este enfoque reside en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los elementos organizacionales existentes entre los cuales se encuentran inmersos los elementos del sistema organizacional, sus miembros y el comportamiento de los mismos, sino que depende en gran parte de las percepciones que tenga el trabajador de estos agentes o elementos. Estas percepciones dependen en buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la institución. De ahí que el clima organizacional refleja la interacción entre características personales y organizacionales.

1.4 Definiciones de los elementos del clima organizacional:

Se definen cada uno de los elementos identificados según el ambiente organizativo observado y que están presentes según el giro operativo del centro de salud:

La comunicación constituye un fenómeno natural, es un intercambio de ideas, pensamientos, experiencias, sentimientos, donde existe un emisor que envía un mensaje a un receptor. A menudo se piensa que la comunicación es algo natural y espontáneo, de lo cual no hace falta ocuparse especialmente. Por lo tanto, es habitual que en las empresas no se cuente con elementos operativos concretos para

resolver problemas vinculados a la comunicación, ni se observe claramente que la comunicación dentro de la empresa es una herramienta de gestión. Las relaciones entre los integrantes del CSV constituyen un proceso comunicacional. A través del mismo se emite y se obtiene información, se transmiten modelos de conducta, se enseñan metodologías de pensamiento. Dominic Welsh (1988): *Codes and Cryptography*, Clarendon Press, Oxford

La Motivación es una palabra clave para una empresa, es la esencia y factor por excelencia para el éxito, la productividad, la competitividad. La motivación consiste en el acto de animar a los trabajadores, con el fin de que tengan un mejor desempeño en el cumplimiento de los objetivos. A través de la motivación, logramos un mejor desempeño, una mayor productividad, mayor eficiencia, creatividad, responsabilidad y un mayor compromiso por parte de los trabajadores. Pero sobre todo, logramos trabajadores motivados y satisfechos, capaces de contagiar dicha motivación y satisfacción al cliente, es decir, capaces de ofrecer por iniciativa propia un buen servicio o atención al cliente. McClelland, D. C. (1974)

El Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos”. Chiavenato, Idalberto (1993)

Cabe señalar que aunque el liderazgo guarda una gran relación con las actividades administrativas y el primero es muy importante para la segunda, el concepto de liderazgo no es igual al de administración. Warren Bennis, al escribir sobre el liderazgo, a efecto de exagerar la diferencia, ha dicho que la mayor parte de las organizaciones están sobres administrados y sublidereadas. Una persona quizás sea un gerente eficaz (buen planificador y administrador) justo y organizado-, pero carente de las habilidades del líder para motivar. Otras personas tal vez sean líder eficaces – con habilidad para desatar el entusiasmo y la devolución --, pero carente de las habilidades administrativas para canalizar la energía que desatan en otros. Ante los desafíos del compromiso dinámico del mundo actual de las organizaciones, muchas de ellas están apreciando más a los gerentes que también tiene habilidades de líderes.

La ética profesional pretende regular las actividades que se realizan en el marco de una profesión. En este sentido, se trata de una disciplina que está incluida dentro de la ética aplicada ya que hace referencia a una parte específica de la realidad.

Podría decirse, por lo tanto, que la ética profesional estudia las normas vinculantes recogidas por la deontología profesional. La ética sugiere aquello que es deseable y condena lo que no debe hacerse, mientras que la deontología cuenta con las herramientas administrativas para garantizar que la profesión se ejerza de manera ética. Abel Guillermo López Mendoza Universidad de Cartagena

La responsabilidad social corporativa (RSC) también llamada responsabilidad social empresarial (RSE), puede definirse como la contribución activa y voluntaria al mejoramiento social, económico y ambiental por parte de las empresas, generalmente con el objetivo de mejorar su situación competitiva y valorativa y su valor añadido.

La responsabilidad social de la empresa (RSE) pretende buscar la excelencia en el seno de la empresa, atendiendo con especial atención a las personas y sus condiciones de trabajo, así como a la calidad de sus procesos productivos. Bestratén Belloví, Manuel y Pujol Senovilla, Luis (2004): Responsabilidad social de las empresas (II): tipos de responsabilidades y plan de actuación

La atención al Cliente es el conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece un suministrador con el fin de que el cliente obtenga el producto en el momento y lugar adecuado y se asegure un uso correcto del mismo. El servicio al cliente es una potente herramienta de mercadeo. Se trata de una herramienta que puede ser muy eficaz en una organización si es utilizada de forma adecuada, para ello se deben seguir ciertas políticas institucionales. Atención al cliente. Antonio Blanco Prieto. Serie empresa y gestión.

1.5 Definición para la metodología de investigación en el CSV

El estudio descriptivo: este tipo de estudio pretenden medir recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a los que se refieren. Desde luego, pueden integrar las mediciones o información de cada una de dichas variables o conceptos para decir como es y cómo se manifiesta el fenómeno de interés; su objetivo no es indicar como se relaciona las variables medidas. A través de sus resultados, describirá que tan automatizadas están las empresas medidas (tecnológica); cuanta es la diferencia horizontal (subdivisión de las tareas), vertical (número de niveles jerárquicos) y especial (número de centros de trabajo y numero de metas presentes en las empresas, etcétera); cuanta libertad en la toma de decisiones (centralización de las decisiones); y en qué medida llegan a modernizar o realizar cambios en los métodos de trabajo o maquinaria (capacidad de innovación). **(Sabino, 2000, pág. 62).**

1.6 IMCOC (Instrumento para Medir Clima en Organizaciones Colombianas)

El IMCOC (Instrumento para Medir Clima en Organizaciones Colombianas), herramienta diseñada por el autor y aplicada con estudiantes de pregrado y posgrado de la Facultad de Administración de la Universidad del Rosario y en trabajos de consultoría (CLIMA ORGANIZACIONAL EN COLOMBIA EL IMCOC: Un método de análisis para su intervención; Carlos Eduardo Méndez Álvarez, PAG. 78)

Dentro de las relaciones humanas el IMCOC permiten medir el clima de la organización a partir de las variables definidas por Elton Mayo y por otros representantes de las relaciones humanas que involucran los conceptos básicos que fundamentan la dirección del recurso humano en la administración moderna. Los conceptos teóricos analizados permiten definir las variables, objetivos, cooperación, liderazgo, relaciones interpersonales, motivación, toma de decisiones, etc...

1.7 Puntos críticos de Likert

La teoría de clima Organizacional de Likert (citado por Brunet, 1999) establece que el comportamiento asumido por los subordinados depende directamente del comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por lo tanto se afirma que la reacción estará determinada por la percepción.

1.8 Teoría de motivación de Maslow

En su obra "**Motivations and Personality**", publicada por Harper and Row en 1954, el psicólogo Abraham H. Maslow propuso una teoría de motivación basada en cinco categorías de necesidades humanas.

Maslow basa su teoría de motivaciones en las necesidades y los deseos de las personas. Sostiene que puede aplicarse tanto en la vida familiar, como en el trabajo, la política o cualquier otra actividad humana. Define cinco niveles de necesidades y deseos, ordenados en forma ascendente, lo que indica que, en general, primero se debe satisfacer la primera categoría y después las siguientes. Sin embargo, reconoce también que un individuo puede estar involucrado en dos o tres niveles al mismo tiempo. Estas categorías son las siguientes:

FISIOLÓGICAS. Son las necesidades **biológicas básicas** de subsistencia, cuya satisfacción es urgente, impostergable más allá de un límite. Los motivadores son el hambre, la sed, el cansancio, el sueño, el apetito sexual. En el individuo, las reacciones frente a una carencia de este tipo pueden llegar a ser violentas.

DE SEGURIDAD. Son las necesidades **psicológicas**, que dan al individuo tranquilidad y confianza. Los motivadores son, entre otros, la certeza sobre algo, la tranquilidad que da una buena chapa en la puerta, el bienestar físico, la salud, el orden. Son los elementos que garantizan la conservación de lo que se ha logrado en el nivel anterior.

DE PERTENENCIA. Son las necesidades **sociales**. Están en el ámbito de las relaciones del individuo con los grupos en los que interactúa, sea en el ámbito familiar, social, religioso, de trabajo u otros. Los motivadores son el impulso hacia la interacción con otras personas semejantes a ellos, la aceptación en el grupo, el afecto, así como la necesidad o deseo de compartir actividades observando las normas y costumbres adoptadas por el grupo. En toda empresa existe un clima laboral que se debe conocer y cuyas costumbres se deben acatar. Entre los elementos que se pueden observar en las empresas podemos citar:

DE RECONOCIMIENTO. Son las necesidades y deseos **afectivos** de carácter íntimo e individual, como el amor, la posesión del ser amado o de un objeto que satisfaga su ego. Es lo que se siente al adquirir un automóvil lujoso u otro bien que lo haga crecer en status ante su grupo. También está la necesidad o deseo de lograr el éxito, el prestigio y el reconocimiento por parte de los demás, el que otros conozcan una labor bien hecha, recibir un premio.

DE AUTO-SUPERACION. Son los deseos de **satisfacción personal** que producen un sentimiento de triunfo, la sensación de poder y dominio, que incrementa la autoestima de la persona, lo que él o ella piensan sobre sí mismos. Es la culminación de las aspiraciones más deseadas, de alcanzar metas difíciles, de hacer algo que exija emplearse a fondo.

Capítulo 2:

Análisis metodológico

2.1 Metodología de la Investigación para el CSV

Para el desarrollo de la investigación, se utilizaron las siguientes técnicas:

- La técnica documental nos permitió la recopilación de información de teorías que sustentan la investigación, de las cuales utilizamos: libros, artículos de revistas, artículos en páginas de Internet.
- La técnica de campo nos permitió el contacto directo con el objeto de estudio de las cuales se utilizaron cuestionarios de opción múltiple, ya que nos facilitaron su codificación y análisis.
- Se utilizó el IMCOC para la selección de elementos de estudio y la teoría de puntos críticos de Likert para la evaluación de los mismos.

2.1.2 Tipo de estudio

Esta investigación se orientada en un estudio a nivel descriptivo en virtud que se realiza una descripción detallada de la situación presente en el CSV (Centro de Salud de Veracruz) con el fin de diagnosticar el clima organizacional de dicha Institución.

2.1.3 Muestra

Dado que el universo de estudio es pequeño menor de 30 personas se aplicó el estudio a todo el personal que labora en el centro de salud de Veracruz

Capítulo 3:

Análisis Institucional

3.1 Análisis interno

El CSV(Centro de Salud de Veracruz) se encuentra en una etapa de cambios con una nueva directiva, se pretende que se realicen cambios de acuerdo se vayan realizando proyectos de carácter interno como externo, actualmente el clima interno no es muy adecuado para echar andar estos proyectos según comentarios del nuevo Director del centro de Salud, se requiere una evaluación donde permita descubrir el elemento de mayor incidencia que actúa sobre el centro y que hace que las cosas no estén saliendo muy bien que se diga, se cuenta con personal muy calificado para desempeñar cargos de mucha responsabilidad, siempre hay disponibilidad para realizar las diferentes actividades laborales que se les atribuyen, esto es en sí, un esfuerzo al amor a la profesión más que la necesidad misma de obtener ciertos atributos materiales.

3.1.1 Localización del centro de Salud de Veracruz

Se realiza el estudio en el centro de salud de Veracruz por Responsabilidad Social Profesional donde se cuenta con el apoyo del personal, y se pretende dar una mejora al clima organizacional, por ser entidad estatal derivada del ministerio de salud (MINSA) cuenta con localización propia no se paga por alquiler ni impuestos a la alcaldía del municipio.

Veracruz comarca del departamento de Masaya, queda en el Km. 14 carretera a Masaya y 5 Km. al noreste su población es de 14,446 habitantes².

2: datos oficiales del INEC. Ver mapa de localización de la comarca de Veracruz en Anexos

3.1.2 Composición

El Centro de Salud cuenta con 4 Doctores los cuales todos ellos son titulados, 2 enfermeras, 1 enfermero, 2 auxiliares que son estudiantes de último año y están haciendo su año de servicio obligatorio para optar al título de doctor, 2 personas de seguridad y resguardo del centro, 2 personas encargadas de la farmacia, 1 conductor, y 1 persona encargada de la limpieza.

3.1.3 Descripción del proceso de Atención CSV

1. Llegada del paciente al puesto de Salud
2. Piden un número para la atención médica.
3. Esperan que lo llamen para ser atendido.
4. Todo paciente que aguarda en sala de espera recibe charla de educación sexual (planificación) y las enfermedades que están actualmente atacando a la población para darles a conocer cómo combatirlas.
5. Una vez que lo llaman recibe la consulta y dependiendo de sus resultados o diagnóstico le dan la receta.
6. El paciente se dirige a la farmacia a recibir su medicamento gratuitamente

3.1.4 Caracterización Institucional

El centro de Salud cuenta:

Misión que consiste en: Brindar una atención médica personalizada, de un excelente nivel, con un trato directo y familiar, manteniendo un permanente compromiso de mejorar la calidad de atención del paciente.

Visión: Ser un centro de alta calidad en servicio, que asegure un enfoque integral y social a todas las personas.

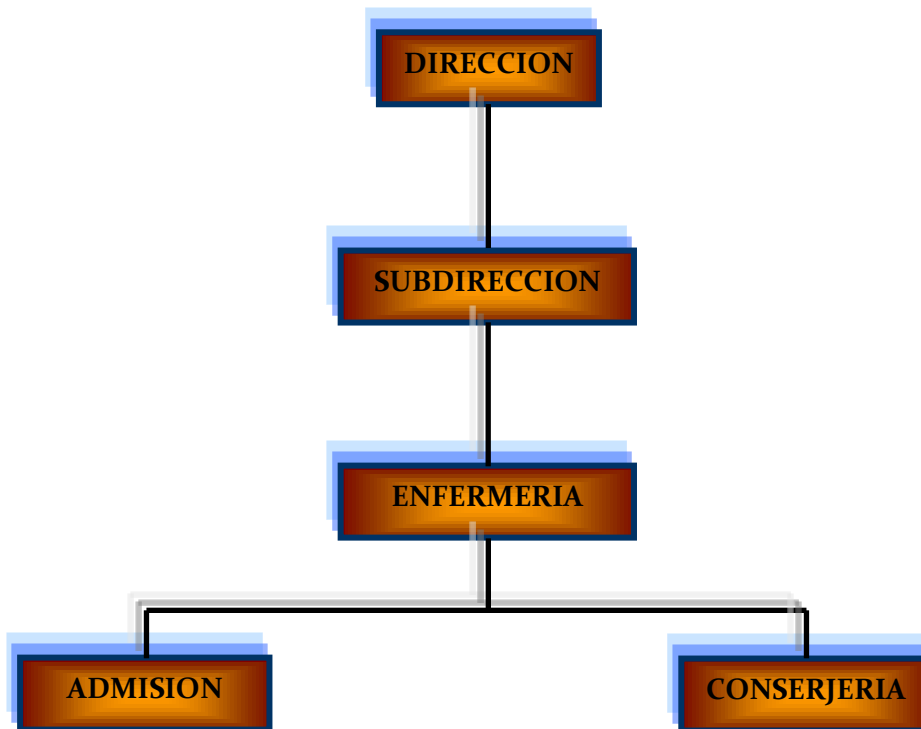
Valores: El Centro de salud, presenta los valores que permiten lograr la visión estipulada desde su inicio, y son:

- ➔ **Responsabilidad**
- ➔ **Iniciativa**
- ➔ **Creatividad**
- ➔ **Ética Profesional**
- ➔ **Compromiso**
- ➔ **Sensibilidad humana**

3.1.5 Objetivos del centro de Salud:

- Prestar servicio médico, implementar las acciones de fomento, protección y recuperación de la salud de la comunidad
- Prestar asistencia médica curativa y preventiva a la comunidad.
- Desarrollar y administrar distintos programas de salud en beneficio de la comunidad donde funciona.
- Garantizar la atención médica integral a nivel primario y/o secundario a la comunidad de su área de influencia.
- Establecer programas tendientes a mejorar el servicio médico – asistencial en el Estado.
- Brindar el apoyo necesario a las instituciones públicas y privadas en lo que a materia de salud se refiere.

3.1.6 Organigrama del centro de salud.



Capítulo 4:

Estudio del Clima Organizacional del CSV: Análisis y definición de elementos de estudio del CSV

4.1 Definición de los elementos a estudiar en el CSV.

Para definir los elementos del clima organizacional se aplicó el siguiente instrumento para la evaluación un **cuestionario escrito**. Este presenta, preguntas que describen hechos particulares de la organización, sobre los cuales deben indicar hasta qué punto están de acuerdo o no con esta descripción.

Se escogió este modelo de medición porque este plantea la posibilidad de adecuar los elementos a cada organización la accesibilidad de incluir preguntas a su instrumento y darle el valor de importancia que se requiere para obtener un análisis adecuado al estudio.

Para efectos de medición, la unidad de análisis es el área completa del Centro de Salud de Veracruz, pues la información referente al clima es global. La información que se obtiene mediante la aplicación del cuestionario es con el objetivo de identificar la percepción que tienen los colaboradores sobre el ambiente organizacional, las causas principales del porqué de los resultados de acuerdo a sus apreciaciones y establecer recomendaciones que permitan determinar un plan de mejoramiento.

El análisis realizado en el CSV, es a escala global, se han concentrados en una serie de elementos que influyen y que podemos resumir a continuación: Comunicación, Motivación, Liderazgo, Atención al cliente, Responsabilidad Empresarial y Ética profesional.

4.2 Cuestionario para medir los elementos de mayor incidencia del clima organizacional en el CSV:

Este método de sondeo para medirla incidencia de cada uno de los elementos internos en el centro de salud ayuda a escoger el de más incidencia sobre el clima interno. Dando el resultado exacto para actuar sobre él y plantear recomendaciones que ayuden a mejorar la situación actual en que se encuentra el centro de salud (Clima Organizacional) actualmente.

Se realizó preguntas donde cada una de ellas se caracteriza por enmarcar un elemento en particular, donde el trabajador puede escoger libremente entre las opciones que se verán en las preguntas más adelante. Se realizó a 15 trabajadores que conforman el centro de salud, luego se suman todas las respuestas y se pueden escoger de cada sumatoria las más relevantes, cabe recalcar que este método es simple es de escogencia de mayor a menor (Ver tabla número 1).

Sondeo de identificación de elementos Internos que puedan incidir dentro de la institución Para nuestra organización es muy importante evaluar la efectividad y calidad de la Comunicación, Motivación, Liderazgo, Atención al cliente, Responsabilidad Empresarial y Ética profesional porque son los elemento de mayor relevancia en el clima organizacional del CSV y es a través de ellos que logramos los objetivos de la organización.

No.	Preguntas de sondeo Interno (Elementos)	Totalmente de acuerdo	Un poco de acuerdo	Un poco en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
1	En mi área existen reuniones informativas periódicas (Al menos una vez al mes).	2	8	5	
2	Recibo información y/o notificación sobre los cambios en los Procesos que afectan mi trabajo.	3	12		
3	A través de los espacios y canales de comunicación, se me mantiene informado de las decisiones importantes que se toman en la organización.			13	2
4	Mi jefe se preocupa por los ingresos que yo percibo al mes y toma iniciativa en este asunto.				15
5	Recibo capacitación constante en los Procesos que afectan mi trabajo.			13	2
6	Se realizan actividades que generan la participación de todos los miembros del equipo al menos una vez cada 2 meses.				15
7	Me reúno al menos una vez al semestre individualmente con mi jefe para dialogar sobre temas como: mi desempeño, mis puntos de vista sobre asuntos de trabajo, mis metas laborales, etc.			12	3
8	Mi Jefe nos da a conocer los resultados de los logros alcanzados en actividades del centro de salud.		14	1	
9	Recibo información relacionada con el grado de satisfacción de nuestros clientes internos (colaboradores a los que mi área presta servicios).		13	2	
10	Recibo información relacionada con el grado de satisfacción de nuestros clientes externos (organización o persona que recibe un servicio de la empresa, pero que no forma parte de esta).	15			
11	Siento libertad de expresar mis desacuerdos con mi jefe, sin temor a represalias.		8	6	1

12	Mi jefe procura conocer los puntos de vista míos y de mis compañeros (as).				15
13	Mi jefe se interesa por los asuntos que están afectando mi desempeño laboral.		12	3	
14	Existe probidad en las actividades laborales y lo que hacen los demás compañeros de trabajos.	15			
15	Existe profesionalismo entre mi Jefe y los compañeros de trabajo.		14	1	

Tabla Numero 1

4.2.1 Análisis de resultados de la Tabla de elementos de mayor incidencia del Clima Organizacional en el CSV.

Podemos decir que la tabla que anteriormente se apreció, presento resultados muy objetivos que ayudan a definir lo siguiente:

En este caso para forma de evaluación definimos lo siguiente: Para Totalmente de acuerdo y un poco de acuerdo se utilizara **muy moderado**, Un poco en desacuerdo se utilizara **moderado**, Totalmente en desacuerdo se utilizara **muy afectado**.

Solo los puntajes que se encuentran en rojo se tomaran en cuenta así nos dará un parámetro para evaluar los elementos que en realidad poseen una percepción muy afectada, cabe recalcar que con este sondeo no se necesita interpretación alguna sino que sirve únicamente para conocer la percepción de los trabajadores que tienen hacia los elementos y que a la vez servirán para la encuesta simplificada donde se evaluara el elemento de mayor incidencia en el CSV (Ver tabla numero 1).

4.3 Evaluación de los elemento de mayor incidencia en el clima organizacional del CSV.

En base al primer cuestionario donde se definieron un conjunto de elementos de estudio del clima una vez analizados los resultados del mismo se procede a al análisis de los elementos que mayor incidencia presentaron de acuerdo a la frecuencia de selección según los trabajadores del CSV los de mayor impacto son: Motivación, Comunicación y liderazgo.

La evaluación de los resultados es la siguiente: el valor que se da a cada respuesta va desde 1 hasta el máximo valor que es 5, esto se multiplicara por la cantidad de personas que contestaron a las diferentes respuestas esto creara un puntaje y se promediara y nos dará un puntaje final, la regla es que el valor que no pase el promedio 8 este estará afectado e incluso será de objeto de análisis y los que pasen el promedio de 8 o su equivalente estos están en un rango normal de trabajo, usando como metodología de evaluación una adaptación de las escala de medición de Likert(Rensis Likert (1961-1967)), evaluación de puntos críticos(Ver tabla numero 2).

El cuestionario de Diagnostico del Clima Organizacional está diseñado para darnos un análisis sobre que tan bien están funcionando las cosas en la organización, pretende medir una serie de elementos que en su totalidad nos darán una buena perspectiva sobre el ambiente organizacional en el que se vive.

Para mantener un mejor desempeño a nivel interno se necesita aprender a desarrollar un clima organizacional adecuado y alineado. Este ejercicio es de vital importancia para el futuro del centro de Salud.

Demás está decir que el grado de utilidad de este instrumento será directamente proporcional al grado de sinceridad con que se responda. Si las cosas no andan bien, necesitamos saberlo para poderlas mejorar. Por favor responda todas las preguntas. Si por alguna razón alguna pregunta no aplicara favor utilice Neutro que aparece en las opciones a elegir (no dejar ninguna pregunta en Blanco)

Cuestionario de Clima Organizacional

		Valor				
		1	2	3	4	5
No.	Liderazgo	Ninguno o Nunca	Algunas Veces	Neutro	Casi Siempre	Siempre
1	Mi jefe crea una atmósfera de confianza en el grupo de trabajo.					
2	Mi jefe inmediato es coherente con lo que hace y dice					
3	Mi jefe inmediato calcula bien el tiempo y los recursos necesarios para que las cosas se hagan bien.					
4	Mi jefe inmediato está abierto a escuchar las ideas y opiniones de sus colaboradores.					

5	Mi jefe inmediato tiene un trato justo con sus colaboradores, sin importar edad, género, raza, religión, puesto, origen, etc.					
6	Mi jefe inmediato me brinda el tiempo necesario para darme retroalimentación y ayudarme a mejorar mi desempeño.					
No.	Motivación	Ninguno o Nunca	Algunas Veces	Neutro	Casi Siempre	Siempre
7	En el Centro de Salud me hacen sentir que mi trabajo es muy importante para el éxito de los objetivos planteados por el centro.					
8	Las personas están dispuestas a hacer un esfuerzo extra para realizar el trabajo.					
9	Mi trabajo tiene un significado especial; para mí éste no es “sólo un trabajo”.					
10	Considero que mi salario está acorde con las funciones que me han sido asignadas.					
11	Considero que mi salario es justo comparado a otras Instituciones del estado.					
12	Existen beneficios adicionales al salario que motivan al trabajador.					
No.	Comunicación	Ninguno o Nunca	Algunas Veces	Neutro	Casi Siempre	Siempre
13	En la comunicación informal, hay muchos chismes en la institución.					

14	No hay comunicación entre las diversas áreas o departamentos de la institución, por lo que tendemos a funcionar aisladamente.					
15	La comunicación empleada en el trabajo cotidiano, dentro de mi área, es clara y precisa.					
16	La información que solicito me llega tardíamente.					
17	La información que solicito tiene el problema de ser excesiva o escasa, de tal forma que no puedo usarla efectivamente.					
18	En general, la comunicación que se tiene en la institución es deficiente, lo cual crea un mal ambiente laboral y una falta de productividad.					

Tabla Número 2

Evaluación del cuestionario anterior

Cuestionario de Clima Organizacional							
		Valor					
		3	2	1	4	5	
No.	Liderazgo	Ninguno o Nunca	Algunas Veces	Neutro	Casi Siempre	Siempre	X
1	Mi jefe crea una atmósfera de confianza en el grupo de trabajo.	4	5	0	4	2	
	Puntaje	12	10	0	16	10	9.6
2	Mi jefe inmediato es coherente con lo que hace y dice	3	6	0	2	4	
	Puntaje	9	12	0	8	20	9.8
3	Mi jefe inmediato calcula bien el tiempo y los recursos necesarios para que las cosas se hagan bien.	4	5	0	4	2	
	Puntaje	12	10	0	16	10	9.6
4	Mi jefe inmediato está abierto a escuchar las ideas y opiniones de sus colaboradores.	5	2	0	4	4	
	Puntaje	15	4	0	16	20	11
5	Mi jefe inmediato tiene un trato justo con sus colaboradores, sin	3	4	0	4	4	

	importar edad, género, raza, religión, puesto, origen, etc.						
	Puntaje	9	8	0	16	20	10.6
6	Mi jefe inmediato me brinda el tiempo necesario para darme retroalimentación y ayudarme a mejorar mi desempeño.	6	4	1	3	1	
	Puntaje	18	8	1	12	5	8.8
PROMEDIO GLOBAL							9.9
No.	Motivación	Ninguno o Nunca	Algunas Veces	Neutro	Casi Siempre	Siempre	X
7	En el Centro de Salud me hacen sentir que mi trabajo es muy importante para el éxito de los objetivos planteados por el centro.	6	8	0	1	0	
	Puntaje	18	16	0	4	0	7.6
8	Las personas están dispuestas a hacer un esfuerzo extra para realizar el trabajo.	8	6	0	1	0	
	Puntaje	24	12	0	4	0	8
9	Mi trabajo tiene un significado especial; para mí éste no es “sólo un trabajo”.	6	4	0	5	0	
	Puntaje	18	8	0	20	0	9.2
10	Considero que mi salario está acorde con las funciones que me han sido asignadas.	8	6	0	1	0	
	Puntaje	24	12	0	4	0	8

11	Considero que mi salario es justo comparado a otras Instituciones del estado.	8	6	0	1	0	
	Puntaje	24	12	0	4	0	8
12	Existen beneficios adicionales al salario que motivan al trabajador.	10	4	0	1	0	
	Puntaje	30	8	0	4	0	8.4
PROMEDIO GLOBAL							8.4
No.	Comunicación	Ninguno o Nunca	Algunas Veces	Neutro	Casi Siempre	Siempre	X
13	En la comunicación informal, hay muchos chismes en la institución.	1	5	0	4	5	
	Puntaje	3	10	0	16	25	10.8
14	No hay comunicación entre las diversas áreas o departamentos de la institución, por lo que tendemos a funcionar aisladamente.	0	4	0	6	5	
	Puntaje	0	8	0	24	25	11.4
15	La comunicación empleada en el trabajo cotidiano, dentro de mi área, es clara y precisa.	0	5	0	7	3	
	Puntaje	0	10	0	28	15	10.6
16	La información que solicito me llega tardíamente.	2	3	0	6	4	
	Puntaje	6	6	0	24	20	11.2
17	La información que solicito tiene el problema de ser excesiva o escasa, de tal forma que no puedo usarla efectivamente.	2	4	0	4	5	

Puntaje		6	8	0	16	25	11
18	En general, la comunicación que se tiene en la institución es deficiente, lo cual crea un mal ambiente laboral y una falta de productividad.	0	5	0	5	5	
Puntaje		0	10	0	20	25	11
PROMEDIO GLOBAL							11

Tabla Número 3

4.3.1 Interpretación de Resultados

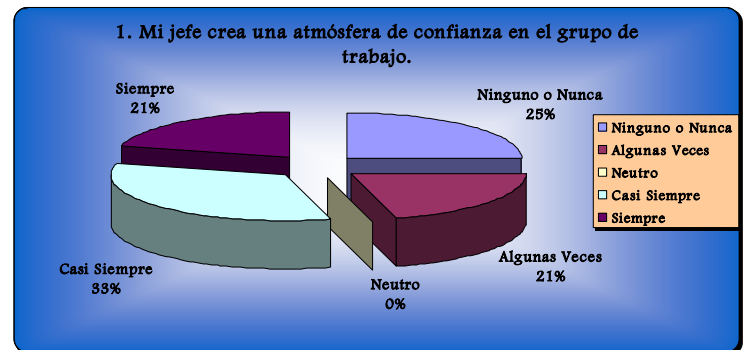
Liderazgo

Resultado:

Procederemos a analizar las preguntas del cuestionario relacionadas con la parte de liderazgo:

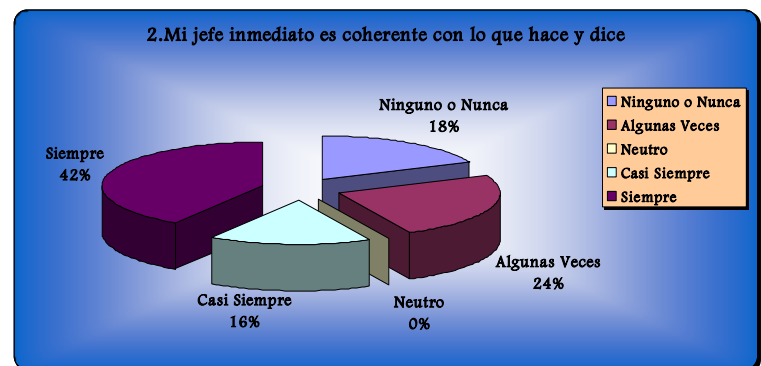
En la primera pregunta anexo 1:

El 21% dijo que algunas veces, el 25% nunca, el 33% casi siempre y el 21% siempre.



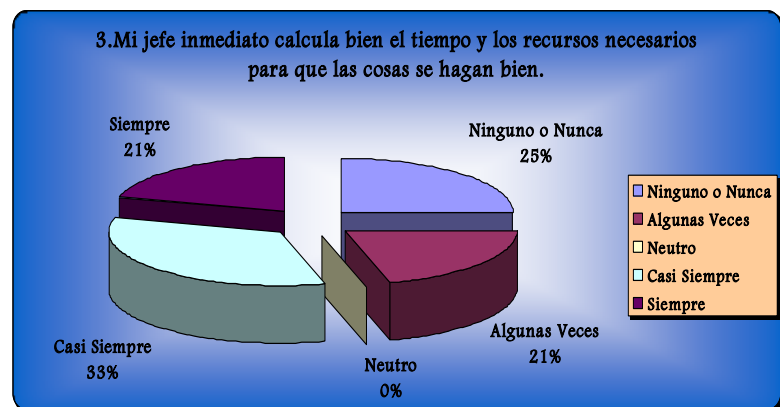
En la segunda pregunta anexo 1:

El 24% respondió algunas veces, el 42% siempre, el 16% casi siempre y el 18% nunca.



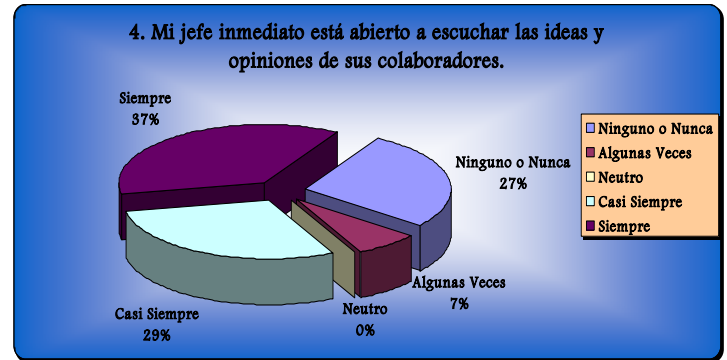
En la tercera pregunta anexo 1:

El 21% respondió siempre, el 33% casi siempre, el 25% nunca y el 21% algunas veces.



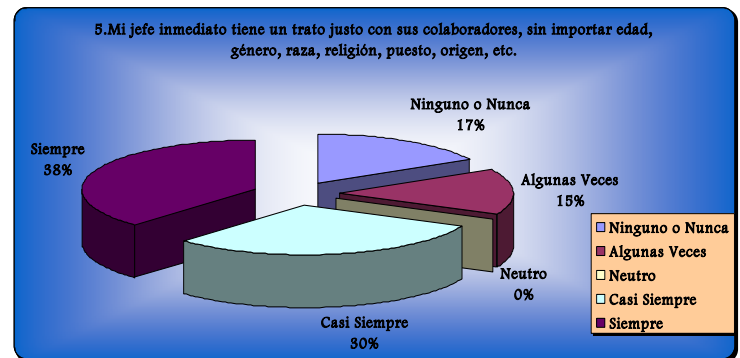
En la cuarta pregunta anexo 1 :

El 7% dijo que algunas veces, el 27% nunca, el 37% siempre, y el 29% casi siempre.



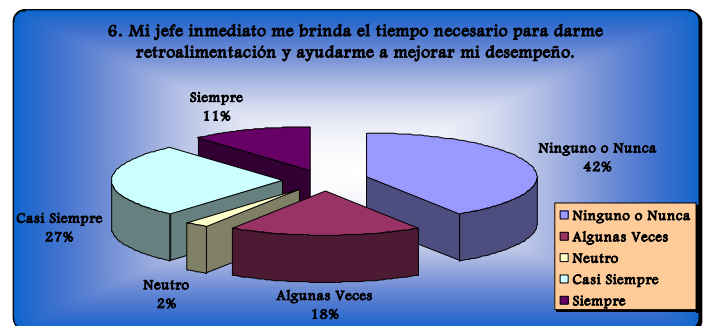
En la quinta pregunta anexo 1 :

El 17% dijo nunca, el 30% casi siempre, el 38% siempre y el 15% algunas veces.



En la sexta pregunta anexo 1 :

El 27% casi siempre, el 11% siempre, 18% algunas veces y el 42% nunca.



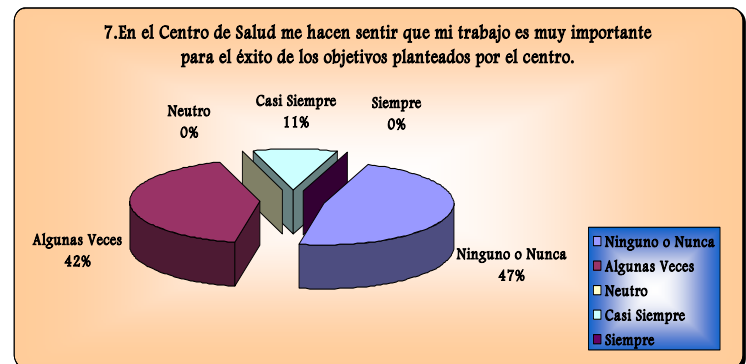
Teniendo estos datos en cuenta se ha concluido que el tipo de liderazgo que predomina en este centro es el líder liberal debido a que este adopta un papel pasivo, delega muchas veces el poder a sus subordinados, y se puede contar con su apoyo solo si se lo piden.

Motivación

Resultado:

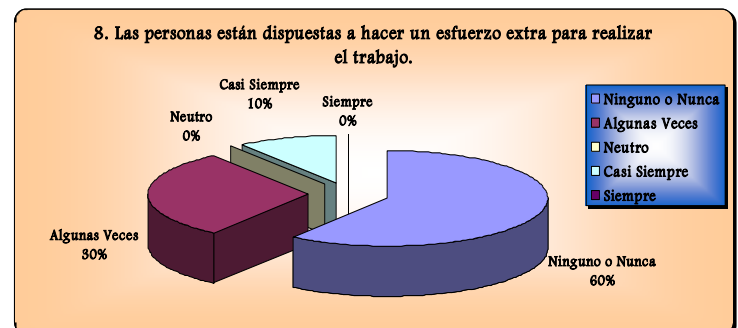
En la séptima pregunta anexo 2:

El 11% casi siempre, el 0% siempre, el 42% algunas veces y el 47% nunca.



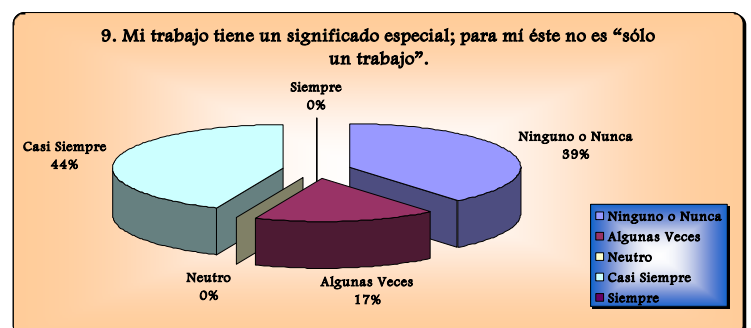
En la octava pregunta anexo 2:

El 10% casi siempre, el 0% siempre, el 30% algunas veces y el 60% nunca.



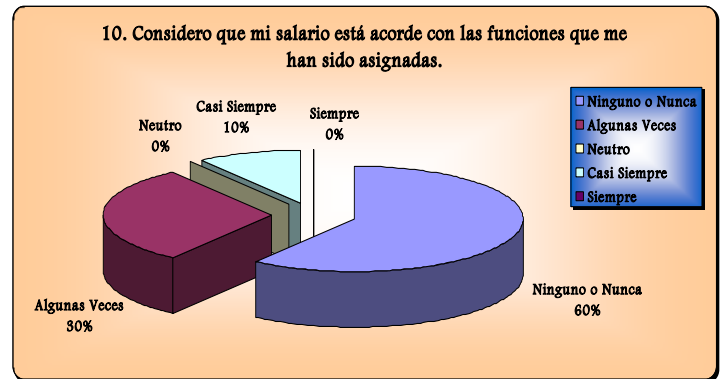
En la novena pregunta anexo 2:

El 44% casi siempre, el 0% siempre, el 17% algunas veces y el 39% nunca.



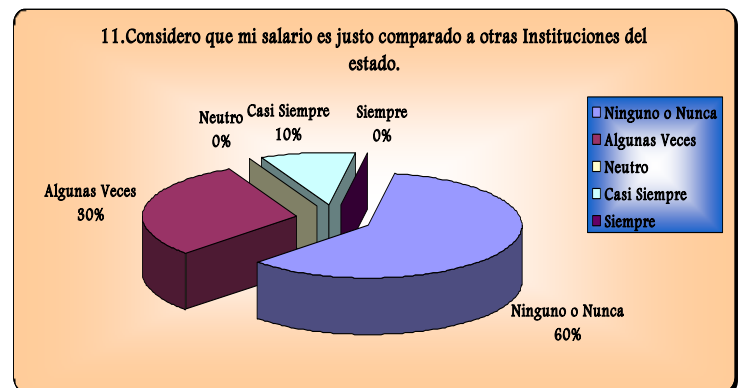
En la décima pregunta anexo 2:

El 10% casi siempre, el 0% siempre, el 30% algunas veces y el 60% nunca.



En la décimo primera pregunta anexo 2:

El 10% casi siempre, el 0% siempre, el 30% algunas veces y el 60% nunca.



En la décimo segunda pregunta anexo 2:

El 10% casi siempre, el 0% siempre, el 19% algunas veces y el 71% nunca.



En el centro de Salud la motivación está muy afectada por el hecho que es una institución estatal ya que el presupuesto de la república no cubrí más actividades extras para estas instituciones, lo cual esto conlleva a que la motivación sea el factor más notable entre los más afectados a evaluar, la falta de estímulos, compensaciones hace que los colaboradores trabajen a su propio ritmo y simpleza lo que conlleva a quejas por parte de los pacientes acerca del servicio lento y mal humorado en ocasiones.

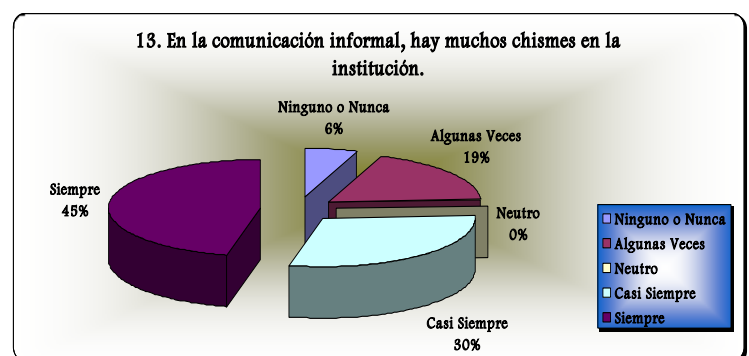
La compensación, incentivos cambiarían todo este aspecto que se encuentra envuelto en malas miradas por parte de los pobladores, atacar este elemento como es la motivación y más en instituciones del estado donde todo está presupuestado sería muy interesante y serviría de ejemplo para que se implementara en las demás instituciones estatales, la estimulación a los trabajadores seria en esencia algo muy inteligente conservando este talento humano a seguir esforzándose y crecer dentro de una cultura muy sólida y de asimilación a futuros cambios.

Comunicación

Resultado:

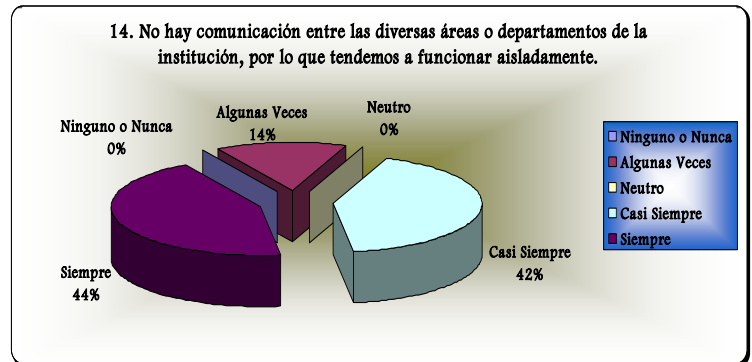
En la décimo tercera pregunta anexo 3:

El 30% casi siempre, el 45% siempre, el 19% algunas veces y el 6% nunca.



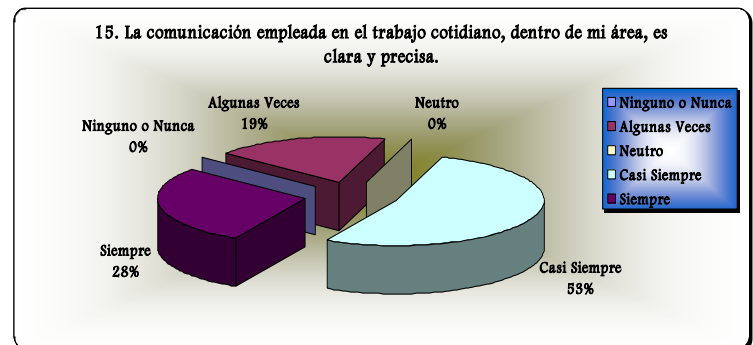
En la décimo cuarta pregunta anexo 3:

El 42% casi siempre, el 44% siempre, el 14% algunas veces y el 0% nunca.



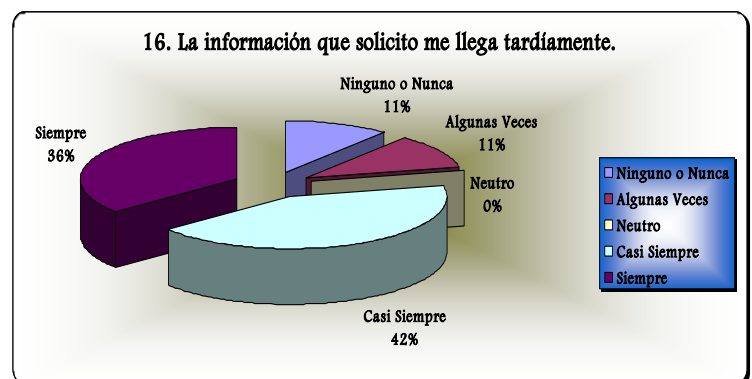
En el décimo quinta pregunta anexo 3:

El 53% casi siempre, el 28% siempre, el 19% algunas veces y el 0% nunca.



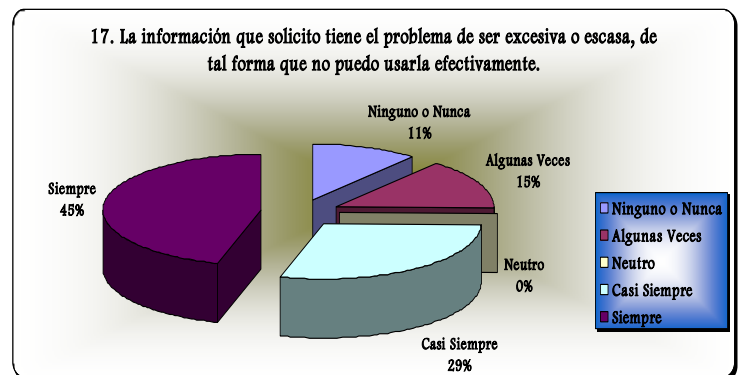
En el décimo sexta pregunta anexo 3:

El 42% casi siempre, el 36% siempre, el 11% algunas veces y el 11% nunca.



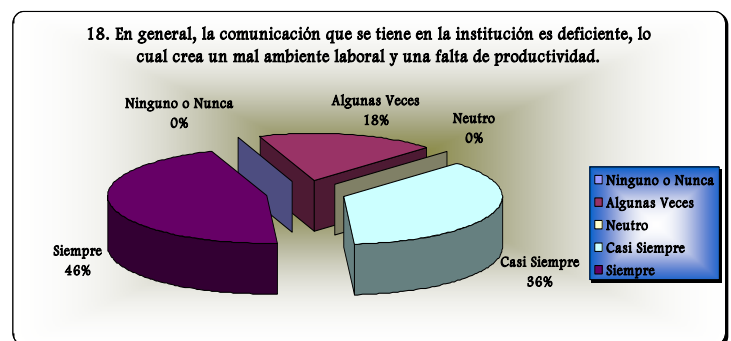
En la décimo séptima pregunta anexo 3:

El 29% casi siempre, el 45% siempre, el 15% algunas veces y el 11% nunca.



En el décimo octava pregunta anexo 3:

El 36% casi siempre, el 46% siempre, el 18% algunas veces y el 0% nunca.



En este elemento los resultados obtenidos en el CSV hay presencia de comunicación informal, la cual se puede considerar como un factor dinamizador en las relaciones de interdependencia, porque, si bien puede ser una herramienta útil, también puede ser una cadena de informaciones susceptible de convertirse en ruido o en rumor lo cual está sucediendo en este caso. La deficiente comunicación entre las partes causa un impedimento para la renovación y estancamiento de ideas audaces, por tanto se hace necesario reforzar los canales de comunicación al interior de institución ósea la comunicación por áreas o departamentos y entre ellas para mantener efectividad en las actividades en conjunto .Sin embargo al interior de cada área existe una comunicación alta entre los miembros lo que permite mantener informados a los trabajadores, generando un sentido de pertenencia y colaboración. La tardía respuesta a solicitudes de información y el exceso de la misma ocasiona e que los empleados no estén informados permanentemente.

4.4 Evaluación de los promedios globales de los elemento de mayor incidencia

Para la realización de esta tesis, se utilizó el método de incidentes o puntos críticos para crear nuestro instrumento de medición, con el cual, analizaremos el clima del CSV, en base en las percepciones y expectativas de los usuarios.

La escala tipo Likert es uno de los métodos más conocidos para medir los factores o elementos que constituyen el clima organizacional, “consiste en un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios ante los cuales se pide la reacción de los sujetos.

La medición de los elementos de mayor incidencia evaluados en la tabla global consiste en una serie de ítems donde se le pide al sujeto que exprese su opinión escogiendo uno de los ítems pos cada elemento. A cada punto se le asigna un valor numérico, de esta manera se obtienen las puntuaciones sumando los valores alcanzados respecto a cada frase.

Los puntajes son los valores que se les asignan a los indicadores constitutivos como opciones de respuesta. Para obtener las puntuaciones se multiplican valores obtenidos respecto de cada fase. El puntaje mínimo resulta del promedio por cada ítem. Una puntuación se considera alta o baja respecto al puntaje total, este último dado por la sumatorias de los promedios.

Una vez evaluados los elementos de mayor incidencia se procede calcular el promedio por cada ítem o pregunta de forma individual y general, aplicando la metodología antes expuesta se determina que el elemento de mayor incidencia en el CSV es la motivación quedando comunicación y liderazgo como elementos de menor incidencia. (Ver tabla numero 4)

Evaluación Global de Elementos

		Valor					X
		3	2	1	4	5	
No.	Liderazgo	Ninguno o Nunca	Algunas Veces	Neutro	Casi Siempre	Siempre	
1	Mi jefe crea una atmósfera de confianza en el grupo de trabajo.	12	10	0	16	10	9.6
2	Mi jefe inmediato es coherente con lo que hace y dice	9	12	0	8	20	9.8
3	Mi jefe inmediato calcula bien el tiempo y los recursos necesarios para que las cosas se hagan bien.	12	10	0	16	10	9.6
4	Mi jefe inmediato está abierto a escuchar las ideas y opiniones de sus colaboradores.	15	4	0	16	20	11
5	Mi jefe inmediato tiene un trato justo con sus colaboradores, sin importar edad, género, raza, religión, puesto, origen, etc.	9	8	0	16	20	10.6
6	Mi jefe inmediato me brinda el tiempo necesario para darme retroalimentación y ayudarme a mejorar mi desempeño.	18	8	1	12	5	8.8
PROMEDIO GLOBAL							9.9
No.	Motivación	Ninguno o Nunca	Algunas Veces	Neutro	Casi Siempre	Siempre	X

7	En el Centro de Salud me hacen sentir que mi trabajo es muy importante para el éxito de los objetivos planteados por el centro.	18	16	0	4	0	7.6
8	Las personas están dispuestas a hacer un esfuerzo extra para realizar el trabajo.	24	12	0	4	0	8
9	Mi trabajo tiene un significado especial; para mí éste no es “sólo un trabajo”.	18	8	0	20	0	9.2
10	Considero que mi salario está acorde con las funciones que me han sido asignadas.	24	12	0	4	0	8
11	Considero que mi salario es justo comparado a otras Instituciones del estado.	24	12	0	4	0	8
12	Existen beneficios adicionales al salario que motivan al trabajador.	30	8	0	4	0	8.4

PROMEDIO GLOBAL

8.4

No.	Comunicación	Ninguno o Nunca	Algunas Veces	Neutro	Casi Siempre	Siempre	X
13	En la comunicación informal, hay muchos chismes en la institución.	3	10	0	16	25	10.8
14	No hay comunicación entre las diversas áreas o departamentos de la institución, por lo que tendemos a funcionar aisladamente.	0	8	0	24	25	11.4
15	La comunicación empleada en el trabajo cotidiano, dentro de mi área, es clara y precisa.	0	10	0	28	15	10.6
16	La información que solicito me llega tardíamente.	6	6	0	24	20	11.2

17	La información que solicito tiene el problema de ser excesiva o escasa, de tal forma que no puedo usarla efectivamente.	6	8	0	16	25	11
18	En general, la comunicación que se tiene en la institución es deficiente, lo cual crea un mal ambiente laboral y una falta de productividad.	0	10	0	20	25	11
PROMEDIO GLOBAL							11

Tabla Número 4



El 37 % de Las opiniones sobre la comunicación entre la institución y sus empleados son favorables, la mayoría del personal coincide en que ésta muy bien, la comunicación es vertical, la información fluye a tiempo y de tipo informal todos los empleados de la institución. La comunicación se ve muy bien entre las directrices y es el elemento de menos afectación a evaluar (Ver tabla numero 4).

El 34% de las opiniones sobre el liderazgo muestra que hay cierta inseguridad entre el personal del centro de salud sobre la forma de liderazgo por parte del director del centro, es decir que el estudio reflejo que no está muy afectada sino hay que implementar ciertos instrumentos que ayudarían a mejorar un poco más el flujo de liderazgo, esto sería muy conveniente por la operatividad de trabajo que se practica en este centro, el tipo de liderazgo que predomina en este centro es el líder liberal debido a que este adopta un papel pasivo, delega muchas veces el poder a sus subordinados, y se puede contar con su apoyo solo si se lo piden (Ver tabla numero 4).

4.5 Análisis del elemento de mayor incidencia en el clima organizacional del CSV

Motivación

El 29% de las opiniones sobre la motivación se ve muy afectada por el hecho de que no se cubran todas las necesidades básicas del CSV, esto repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento. Este comportamiento tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la organización, como, por ejemplo, productividad, satisfacción, rotación, adaptación, innovación, reputación, etc. lo cual esto conlleva a que la motivación sea el factor más notable entre los más afectados a evaluados, la falta de estímulos, compensaciones hace que los colaboradores trabajen a su propio ritmo y simpleza lo que conlleva a quejas por parte de los pacientes acerca del servicio (Ver tabla numero 4).

Con un grado de la motivación tan bajo, ya sea por frustración o por impedimentos para la satisfacción de necesidades, el clima organizacional tiende a enfriarse y sobreviven estados de depresión, desinterés, apatía, descontento, desconfianza y con el tiempo resentimiento, hasta llegar a estados de agresividad, agitación, inconformidad, etc.,

Para lograr aumentar la motivación de los empleados para que sea más productiva y obtengan un alto nivel de calidad requiere que se usen una serie de incentivos, teniendo en cuenta que la implementación de éstos va a depender de las necesidades que tengan los empleados. Los incentivos son factores de mucha importancia que determinan el éxito y una mayor productividad; además, tienen efectos positivos sobre las actitudes de un individuo. En general, es apropiado decir que la forma en que realizan actividades dentro de la institución, el entorno, los directores y compañeros, hacen de las labores personales un aspecto motivacional, de igual forma, la remuneración económica representa un papel fundamental dentro de este elemento

Se recomienda mejorar fundamentalmente la forma en que se brindan reconocimientos y felicitaciones verbales por parte de los directores inmediatos al momento de evidenciarse logros importantes o éxitos determinantes en las labores continuas. Es necesario implantar políticas de reconocimiento a las labores como medio fundamental de motivación del personal.

4.5.1 Aplicación de la teoría de Maslow para el CSV

Según la pirámide de Maslow cada etapa de una empresa o ser humano sufre un aprendizaje o más bien un comportamiento que evoluciona conforme se alcanzan esos niveles, el centro de salud de Veracruz en general internamente se ve afectada por la motivación por lo cual se hace una propuesta donde se pueda implementar como medida para salvaguardar la armonía y disposición de los trabajadores a continuación se propone lo siguiente:

Dinámica Interna

El objetivo de implementar un plan de dinámica será motivar al personal interno del centro de salud de Veracruz.

Esto permitirá crear un plan de innovación entre los trabajadores mediante campañas de recaudación de ideas para mejorar el clima organizacional, dando como resultado la implementación evaluada por un comité de innovación y retribuir dichas propuestas con incentivos monetarios o promociones dentro del grupo.

Se iniciara en un periodo comprendido; una vez cada tres meses, se dará a conocer con avisos que estarán ubicadas en el mural principal del centro de salud, se dará a conocer el concepto de innovación del mes como por ejemplo: Recaudación para fondos del centro de salud, mes de la sanidad bucal, cero tolerancia contra el dengue, etc....

Esto permitirá la participación masiva de los que conforman el centro de salud de Veracruz, dando una alta motivación, comunicación y reciprocidad hacia las actividades diarias del centro, esta es una gran oportunidad de crear una nueva política de cultura donde se podrían mezclar lo viejo con lo nuevo.

CONCLUSIONES

Se realizó el diagnóstico del clima organizacional del centro de salud de Veracruz, encontrando en dicho contexto, la motivación como el elemento de mayor incidencia entre el personal este elemento constituye un medio importante para el desarrollo personal de los trabajadores y, por ende, mejorar la calidad Interna del CSV.

Para mantener tal grado de compromiso y esfuerzo, el CSV tienen que valorar adecuadamente la cooperación de sus miembros, estableciendo mecanismos que permitan disponer de una fuerza de trabajo suficientemente motivada para un desempeño eficiente y eficaz, que conduzca al logro de los objetivos y las metas del centro y al mismo tiempo se logre satisfacer las expectativas y aspiraciones de sus trabajadores.

Este estudio ha permitido indagar en un problema común que pasan en la mayoría de las empresas tanto del estado como privadas, se pudo observar los elementos en su ámbito interno y se logró detectar como la motivación juega el papel más importante dentro de este centro y como se puede dar recomendaciones que puedan ayudar a mejorar este problema.

Los elementos evaluados en el cuestionario de clima organizacional son fundamentalmente los elementos de mayor relevancia como son de igual forma Liderazgo y Comunicación estos son en parte elementos que constituyen influencia sobre el clima interno del CSV y que se desarrolló una pequeña introducción de estos elementos.

Recomendaciones para mejorar el clima organizacional del CSV

- Para la motivación es importante: Brindarles oportunidades de desarrollo y autorrealización, darles reconocimiento por sus logros, Mostrar interés por ellos, hacer que se sientan comprometidos con la empresa, hacerlos sentir útiles y considerados, darles variedad, darles la oportunidad de relacionarse con sus compañeros, darle buenas condiciones de trabajo, ofrecerles un buen clima de trabajo, usar metas y objetivos.
- Crear políticas de reconocimiento al desempeño, de manera que se evalúe mensualmente.
- Crear un buzón de sugerencias y aportes para los trabajadores que permita a las autoridades del servicio obtener opiniones no mediatizadas.
- Realizar paneles o murales informativos en lugares estratégicos, para transmitir mensajes a los trabajadores.
- Impulsar la participación activa de los trabajadores en la realización de los planes operativos mensuales y anuales.
- Establecer coordinación con jefatura de los diferentes servicios para promover la motivación.
- Gestionar a través de docencia la capacitación de los recursos como política de estímulo.
- Premiar consecutivamente el esfuerzo de los trabajadores y ofrecerles incentivos remunerativos con el fin de que se sientan motivados.

- Preparar profesionalmente al trabajador, es decir, capacitarlos a través de cursos que vayan en función de sus cargos, así mismo permitirles una comunicación efectiva con el fin de que esta permita una mayor interacción y el alcance de los objetivos propuestos.
- Incentivar de alguna manera al trabajador a continuar sus estudios a nivel profesional, para así enriquecer aún más sus conocimientos para que este obtenga un cambio de estatus dentro de la institución.

Bibliografía

1-<http://ascort.net/docclima.htm>

2-<http://www.unap.cl/~setcheve/adm/Page36.html>

3-Vega Almeida R L. La relación dialógica entre la planificación estratégica y el aprendizaje organizacional. *Acimed* 2006; 14(6). Disponible en: http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol14_6_06/aci09606.htm

4-Segredo Pérez A. M; Pérez Perea L. Clima organizacional en salud pública. Consideraciones generales Disponible en: [http://www.cocmed.sld.cu/no83/n83rev4.htmrticulo de revisión](http://www.cocmed.sld.cu/no83/n83rev4.htmrticulo%20de%20revisi3n)

5-Segredo Pérez A. M; Pérez Perea L. Clima organizacional en salud pública. Consideraciones generales Disponible en: [http://www.cocmed.sld.cu/no83/n83rev4.htmrticulo de revisión](http://www.cocmed.sld.cu/no83/n83rev4.htmrticulo%20de%20revisi3n)

6-Méndez, Carlos Eduardo, *Clima organizacional en Colombia. El IMCOC: un método de análisis para su intervención*. Centro editorial Rosarista, 2006.

ANEXOS

Mapa de Localización de la Comarca de Veracruz



Diagrama de Distribución del Centro de Salud.

